

ROTATIVIDADE DE PESSOAL EM DOIS HOSPITAIS DO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO

Autores: Lespinassi-Sampaio, BA – gerente de RH Hospital São Lucas; Mieldazis, EJ – diretor operacional Hospital São Lucas; Shinyashiki, GT – professor doutor FEARP- USP

Introdução

O índice de rotatividade é um indicador clássico de gestão de pessoas, sendo considerado ideal aquele que permite à organização reter o seu pessoal de bom desempenho, substituindo aquelas pessoas que apresentam desempenho inadequado. Entretanto, a alta taxa de rotatividade é onerosa e ocasiona perda da vantagem competitiva(1). Em análise específica do âmbito hospitalar, o nível elevado de rotatividade também pode ocasionar piora da qualidade da assistência prestada aos pacientes (2). As instituições analisadas neste estudo compreendem dois hospitais particulares de alta complexidade do interior do Estado de São Paulo que são referência regional em cirurgia cardíaca, bariátrica, ortopédica e neurocirurgia, aqui nomeados como hospitais A e B. O hospital A tem 90 leitos e 518 colaboradores ativos, e o hospital B 50 leitos e 226 colaboradores.

Metodologia

Estudo quantitativo, retrospectivo e com análise estatística descritiva dos dados. Os dados foram retirados dos formulários semiestruturados de entrevistas de desligamentos que ocorreram no período de janeiro de 2013 a dezembro de 2014 com colaboradores de ambos os hospitais. A amostra compreendeu todos os formulários preenchidos (392), sendo 256 do hospital A e 136 do hospital B.

Objetivos

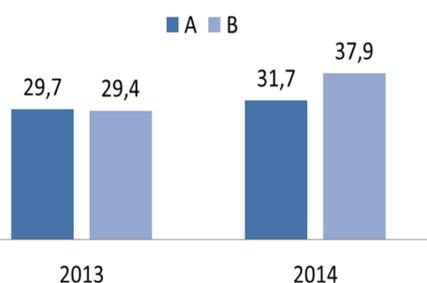
- Identificar o percentual de rotatividade de pessoal
- Verificar a porcentagem entre desligamentos voluntários e involuntários
- Analisar as causas dos desligamentos

Resultados e discussão:

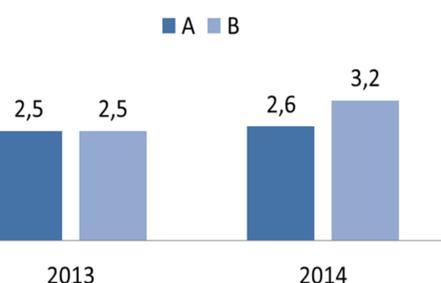
Taxa de rotatividade

Em 2014 a Associação Nacional de Hospital Privados (ANAHP) fez uma pesquisa com 30 hospitais e demonstrou que 24% dos colaboradores da área da saúde têm a intenção de deixar os hospitais em até dois anos, sendo que no mercado geral este índice é de 19%. Estudos (3) concluem que na área da saúde a rotatividade é alta desde a década de 50, variando de 2,9 a 4,2% ao mês. A seguir, taxas de rotatividade em 2014 e 2015 nos hospitais analisados:

Rotatividade acumulada anual (%)



Rotatividade média mensal (%)



Demissão voluntária versus geração Y

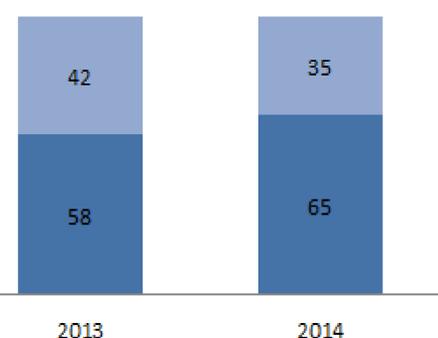
Neste estudo a demissão voluntária é maior que a involuntária; a demissão involuntária pode ter a vantagem de eliminar pessoas que tenham desempenho inadequado, mas também pode estar relacionada a falhas no processo de recrutamento e seleção (4).

O aumento da rotatividade voluntária é crescente e se tornou uma realidade das empresas, inclusive sendo característica da denominada “geração Y” (5). Neste estudo esta geração representa 54% dos colaboradores do Hospital A e 53% do B, sendo a mediana de idade de 32 anos no primeiro hospital e 33 no segundo.

A ANAHP (2015) também apresenta maior índice de demissão voluntária (52% em 2013 e 55% em 2014), porém, embora não atribua a rotatividade às novas gerações, infere que os hospitais enfrentam grandes dificuldades para reter seus profissionais em curto prazo. Segundo ela, normalmente os principais pontos críticos para a geração Y são reconhecimento, cooperação e liderança.

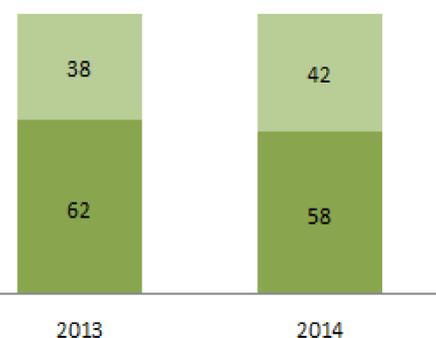
Rotatividade Hospital A (%)

■ Voluntária ■ Involuntária



Rotatividade Hospital B (%)

■ Voluntária ■ Involuntária



Causas de desligamento:

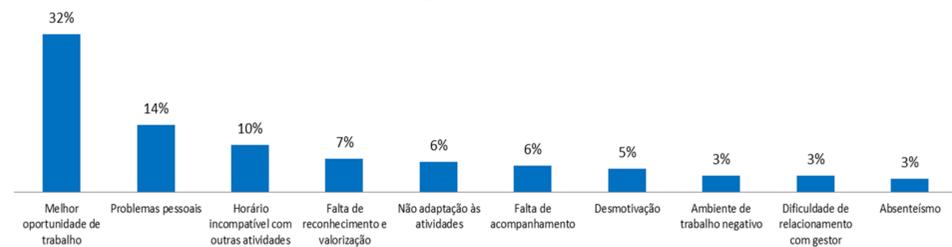
Os resultados evidenciaram que nos últimos anos a rotatividade tem aumentado (principalmente a rotatividade voluntária – 61%), 36% relacionada a causas internas e 64% externas. Foram consideradas causas internas: falta de reconhecimento e valorização, não adaptação às atividades, falta de acompanhamento, desmotivação, ambiente de trabalho negativo, dificuldade de relacionamento com o gestor ou com a equipe, tarefas mal distribuídas, redução de quadro de pessoal e inadaptação às atividades. Já as causas externas foram: melhor oportunidade de trabalho, problemas pessoais, horário incompatível com outras atividades, aposentadoria e absenteísmo.

A melhor oportunidade de trabalho é o principal motivo de desligamento.

Ela está relacionada principalmente a:

- concurso público: ex-colaboradores almejam ingressar na carreira pública devido à estabilidade financeira
- carga horária: em média 55% dos colaboradores de enfermagem têm duplo vínculo de trabalho, e optam por permanecer em empregos com cargas horárias que possibilitem dois ou até mais vínculos
- mudança de área: colaboradores pedem demissão por optarem trabalhar em outros ramos com salários mais atrativos e carga horária comercial

Causas de desligamentos - Hospital A



Causas de desligamentos - Hospital B



Conclusões

Gestão de pessoas deve elaborar planejamento com ações voltadas tanto às causas internas de desligamento, quanto às externas.

Causas internas de rotatividade:

Importante implementar ações como aprimoramento do acompanhamento dos novos colaboradores; treinamento das lideranças para administração de conflitos; *feedback* contínuo e assertivo; recrutamento interno, como forma de dar oportunidade de crescimento profissional ao colaborador; verificar possibilidade de flexibilizar horário de trabalho para torná-lo compatível com outros vínculos trabalhistas e estudos

Causas externas de rotatividade: Analisar os concorrentes via *benchmarking* e desenvolver políticas de retenção podem influenciar na queda das demissões relacionadas às causas externas

A rotatividade de pessoal é um desafio para as empresas, que devem aprimorar seus processos de treinamento, inclusão, e qualificação de colaboradores recém-contratados, além de políticas de retenção de conhecimento

Rotatividade pode influenciar na qualidade da assistência de saúde prestada ao doente.

Referências

- MIGOWSKI, S.A.; VASCONCELLOS, S.L.; MIGOWSKI, E.R. Rotatividade como fator de perda de vantagem competitiva. *Revista Negócios e Talentos*, n. 8, 2011 p.49-68.
- STANCATO, K.; ZILLI, P. T. Fatores geradores da rotatividade dos profissionais de saúde: uma revisão da literatura. *Revista Adm. Saúde*. v. 12, n. 47, p. 87-99, abr.-jun. 2010.
- LOWERLY, B.J.; JACOBSEN, B. S. On the consequences of overturning turnover: a study of performance and turnover. *Nursing Res*, n 33, v.8, 1984, 362-367.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2009.
- SANTOS, A. L. *A geração Y nas organizações complexas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas*. 2011. 154f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.